

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2011156012

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

上海工行自贸区业务的战略研究

Research on the Strategy of Shanghai Free Trade Zone
Business of Industrial and Commercial Bank of China
Shanghai Branch

吕 翔

指导教师姓名: 郭 朝 阳 教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014 年 9 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

2006 年以来，随着我国银行业全面放开，整个行业面临着前所未有的机遇和挑战。2013 年中国（上海）自由贸易试验区（以下简称“自贸区”）的建立，是现代商业银行获取中间业务利润和向国外拓展营销的重要平台，它对银行对扩大市场、增加收入都有着不可替代的重要作用，是各家商业银行的兵家必争之地。

中国工商银行成立于 1984 年，世界五百强企业之一，作为目前世界和中国最大的商业银行，要保持并进一步强化龙头老大的地位，必须抓住这次机遇；只有制定科学合理的自贸区竞争战略，才能运用有效的措施推动各项业务快速向前发展。

本文围绕中国工商银行针对自贸区竞争战略这一核心问题，首先，对外部环境进行了分析，从宏观和行业环境等方面进行了阐述，明确了金融业竞争现状；其次，进行了内部环境分析，评估了自身所拥有的资源、能力；最后，结合目前企业实际情况引入了自贸区竞争战略，即实施差异化竞争战略。具体包括：实施差异化战略的合理性分析；实施差异化战略的具体内涵：一是金融创新战略，二是产品品牌战略，三是做好服务提升，四是科技引领战略，五是国际化战略，六是深入以人为本理念。根据这一战略规划，借鉴国内外银行的成功经验，制定了战略实施的保障措施，积极迎接市场挑战。

本文采用五力模型分析、价值链分析等方法对中国工商银行自贸区发展现状和竞争形势进行了有效分析，提出了可行性的差异化竞争战略方案，具有较强操作性，实施后将会极大提升市场竞争力，帮助中国工商银行在商业银行自贸区竞争市场中取得更大成功，有力地促进其自贸区业务健康、快速、持续发展，有利于巩固并强化其行业领军地位。

关键词：工商银行；自贸区；竞争战略

ABSTRACT

With the foil liberalization of China's banking industry, the industry is facing unprecedented opportunities and challenges since 2006. The establishment of the China free trade zone in Shanghai, is an important means of modern commercial banking for making profit and marketing to abroad. Due to the China free trade zone in Shanghai, the free trade zone business competition has intensified. The commercial banks pay close attention to free trade zone business.

Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) was founded in 1984, which is one of the world's 500 companies. ICBC not only has largest customers in China, but also its global market has become No.1 in 2009. As the world's and China's largest commercial bank, in order to maintain and further strengthen the leading position, we must further strengthen and expand free trade zone business. Above all, we must clearly understand and estimate the difficulties in the development process, so that grasp the fleeting opportunity bravely, and use effective measures to promote free trade zone business.

This thesis focuses on the competitive strategy of the free trade zone business of ICBC. First of all, the thesis presents the status of the financial industry and competitive trends through analyzing the external environment from the macro environment. Secondly, the thesis studies the internal environment by evaluating ICBC's resources and capabilities. Finally, the thesis introduces a competition strategy for ICBC's free trade zone business, and develops some feasible measures for the strategy implementation.

Five Forces Model, Value Chain analysis and other methods are used effectively in the thesis. It recommends the differentiation strategy which will promote the free trade zone business to develop healthily, rapidly and sustainably, and thus help to consolidate and strengthen its industry leading position.

Key Words: Industrial and Commercial Bank of China (ICBC); Free trade zone Business; Competitive Strategy;

目 录

| | |
|------------------------------|-----------|
| 第一章 绪论 | 1 |
| 第一节 选题背景和意义 | 1 |
| 第二节 论文研究和解决的主要问题 | 1 |
| 第三节 研究目的和应用价值 | 2 |
| 第四节 研究思路 | 3 |
| 第五节 研究方法和创新点 | 3 |
| 第二章 相关理论与研究方法综述 | 5 |
| 第一节 中国（上海）自由贸易试验区概述 | 5 |
| 第二节 竞争战略理论 | 6 |
| 第三节 相关方法综述 | 7 |
| 一、五种力量模型分析 | 7 |
| 二、 价值链分析 | 9 |
| 第三章 工商银行竞争环境分析 | 11 |
| 第一节 政治经济环境分析 | 11 |
| 第二节 商业银行自贸区业务发展现状 | 12 |
| 第三节 工商银行发展现状总体分析 | 13 |
| 一、工商银行总体情况和行业地位 | 13 |
| 二、工商银行主要产品及服务分析 | 14 |
| 三、工商银行资源及竞争力分析 | 16 |
| 第四章 工商银行五力模型分析 | 18 |
| 第一节 现有的竞争者 | 18 |
| 第二节 购买者的议价能力 | 19 |
| 第三节 供应商的议价能力 | 20 |
| 第四节 替代品带来的威胁 | 20 |
| 第五节 新进入者带来的威胁 | 20 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| 第五章 工商银行价值链的分析 | 22 |
| 第一节 内部价值链的分析 | 22 |
| 第二节 外部价值链的分析 | 22 |
| 第三节 横向价值链的分析 | 23 |
| 第四节 纵向价值链的分析 | 25 |
| 第五节 基本活动价值链的分析 | 26 |
| 第六节 辅助活动价值链的分析 | 27 |
| 第六章 自贸区业务竞争部署规划 | 29 |
| 第一节 实行差异化竞争部署 | 29 |
| 一、商业银行自贸区运营特征研究..... | 29 |
| 二、商业银行成本框架研究..... | 29 |
| 三、工行部署决策目标研究..... | 30 |
| 四、工行价值体系研究的规则..... | 31 |
| 第二节 实行差异化发展策略的内涵 | 33 |
| 一、加强拓户，充实资源..... | 33 |
| 二、组织环节再造..... | 34 |
| 三、重点突出，加大革新力度..... | 35 |
| 四、加强人才队伍建设..... | 36 |
| 第七章 结论 | 38 |
| 参考文献..... | 39 |

第一章 绪论

第一节 选题背景和意义

我国的银行业在我国加入世贸组织之后已经实现了许多银行业务的对外开放，各国间的贸易往来加深，整个行业面临着前所未有的机遇和挑战，而在中国经济日益融入世界经济的客观趋势下，银行机构间议价及服务的水平逐步趋同趋近，竞争呈白热化状态。现代及未来银行业的竞争，重点必将落在创新能力的竞争上，而这种创新能力在新兴业务上的发挥和运用与对市场的抉择息息相关，因此在自贸区市场中占据一席之地，就相当于抢占了制高点，谋求到了更广阔的发展空间。自贸区是现代商业银行获取利润及向开拓国际业务的重要平台，因此各家商业银行均将自贸区的占领作为首要目标，所以银行除了发展固有的传统银行业务之外，已经逐步将眼光放在了自贸区业务之上。

中国工商银行（简称工商银行）是在 1984 年 1 月 1 日成立的，它是中国最大的商业银行，也是全世界五百强企业的一员，拥有中国最大的客户群。作为目前中国最大的商业银行，要保持并进一步强化龙头老大的地位，必须在自贸区业务中占据一定地位；为了促进自贸区业务的全面发展，必须认真的评估和分析自贸区业务发展中的各种威胁和挑战，发挥自身优势和核心竞争力，采取积极主动的态度和切实可行的方案来赢得自贸区业务同业竞争中的成功，从而促进自贸区业务稳定快速发展。

第二节 论文研究和解决的主要问题

在我国的工商银行体系中，主要的经营管理体制是统一法人授权经营。中国工商银行的主要经营管理中心是总行，此外，工商银行总行还肩负着领导指挥和资金调度的责任，它需要对全行经营的安全性、效益型和流动性负责，工商银行总行在授信和授权管理的体制下，主要采用“下管一级、监控两级”的管理模式，从而实现了银行体系的安全、稳健运行，最终提高整体经济效益。工行健全的机

制和完善的服务流程使其能够为客户提供优质高效的服务，但是目前工商银行在自贸区发展和市场竞争中仍存在一些问題。

1. 自贸区业务人力资源不足，专业人员尤其是熟悉相关政策与业务的精英存在短缺。虽然自贸区成立不久工商银行通过内部招聘和培训等方式陆续集结和培养了一些具有专业的自贸区业务经办能力的人才，然而这些专业人才还很难与国际水准相媲美，而且由于熟悉自贸区业务的优秀人才并不能满足现有需求，其对后续专业人才的培养范围也极其有限。

2. 金融创新意识匮乏导致创新能力受限。对于国有商业银行而言，因为我国外汇管理局对其自贸区相关业务的市场准入条件要求比较严格，同时因为我国的商业银行存在体制上的弊端，所以工商银行从本质上丧失了金融创新的意识和动力，此外，其对新兴业务的研究不够充分，所以，金融创新很可能只是口号而难以成为实践。

3. 风险抵抗能力有待提高。虽然工商银行一直不遗余力的提升自身风险防范能力，但环境不断变化，想要形成一套完善的风险防范体系依旧有待时日，缺乏之处主要表现为防范道德风险、经营风险和汇率风险等。这些风险的存在会严重影响自贸区业务的开展，甚至决定银行在自贸区立足的成败。因此，为了规避自贸区业务中存在的障碍，银行风险管理体制和竞争战略的调整至关重要，只有这样，才能保证银行在激烈的竞争环境中充分发挥主观能动性，把握稍纵即逝的机遇。这也是本论文的主要研究的内容之一。

第三节 研究目的和应用价值

以下是这篇论文的研究目的和应用价值：

1. 通过分析工商银行的行业环境以及其自身的内部环境，来确保企业可以认清自身发展的弊端，从而促使企业扬长避短，尽最大努力发挥企业的长处，弥补企业的短处，保持领先地位并不断巩固加强，在激烈的同业竞争中，实现企业的可持续发展目标。

2. 通过研究工商银行关于自贸区业务的竞争战略以及业务的发展方案，提出对其具有指导性意义的战略思想，这为银行调整自贸区业务经营方案提供了强力

的智力支持和战略指导。

3. 通过分析目前我国金融现状以及金融行业的相对地位,对金融企业制定行业管理机构政策、风险管理流程及竞争战略有借鉴意义。

第四节 研究思路

本文主要研究的内容是工商银行如何实现自贸区业务的发展,自贸区业务是工商银行未来发展的主要领域,首先,本文分析了工商银行发展该业务的外部环境和市场竞争情况。因为外部环境的分析可以全面的剖析企业的宏观市场,并通过对外部环境分析转向对工行所处的竞争环境的评估分析,通过了解行业状况、市场特点及资源,清楚地认识中国工商银行自贸区业务竞争中所面临的难题。

其次,本文对工商银行发展自贸区业务的内部环境进行分析,内部环境分析包括工商银行的发展现状、现有市场容量、未来发展规划以及其所拥有的产品特征、人力资源以及创新潜力等等,通过对内部环境的分析来了解优势及与同行业其他企业相比存在的差距等情况。最后,统筹内外部环境进行分析比较,提出切实可行的自贸区业务竞争战略方案,拥有明确的战略目标,然后通过对银行自身实际情况的分析,并参照已有的理论和经验为工商银行的自贸区业务发展提出战略性意见。

第五节 研究方法和创新点

本文将中国工商银行作为主要的研究对象,结合了定性分析和定量分析的方法,并运用了企业竞争环境分析和波特五力竞争理论分析了我国商业银行自贸区业务的发展潜力,通过了解和比对工商银行与其它商业银行的自贸区业务经营资料,分析比较工行发展自贸区业务的存在优缺点,为差异化战略及在细分市场中的集中化战略的制定奠定了理论基础。本文还应用了价值链分析工具以及波特竞争分析模型。运用价值链分析法,帮助企业识别何处可以增加顾客价值或降低成本,对企业与顾客及行业中其他企业的关系进行研究,对工行进行战略定位。其次运用波特五力分析模型对企业的产品特征、企业所处的外部环境以及该行业的竞争模式进行了深入分析;

本文的创新之处在于,通过收集和整理行业内部及工行的相关资料进行全面可靠的分析,提供了详细统计数据和精准的行业信息,同时结合五力模型分析法和价值链分析工具,评估了工商银行在自贸区业务发展中所具有的优势,此外,还对自贸区业务的竞争战略进行了分析,本文认为集中差异化竞争战略对自贸区业务的竞争十分有效,为此,本文为该方案提出了支持性和有针对性的实施措施。

第二章 相关理论与研究方法综述

第一节 中国（上海）自由贸易试验区概述

1. 自由贸易区概述

各国建立自由贸易区的目的是为了促进经济的发展，因此自由贸易区也是一种对外贸易模式，这种模式满足了世界各国进行多边贸易的需求，也符合了世界经济一体化的潮流。它是一个国家重要的对外开放战略之一，不仅能够提升一国对外开放的水平，还能够拓宽对外开放的范围。（陈文敬. 关于实施自由贸易区战略的思考[J]. 新东方. 2008(11):9-10）自由贸易区战略指的是各国为了发展对外贸易，根据国内实际情况来选择合适的贸易区进而实现促进对外贸易开放、提高国际竞争力的战略手段，此外，各国还需依据自身情况，制定自身建立自由贸易区的类型、最终目标、贸易区建立的顺序、贸易伙伴的选择和贸易区的协定方式以及其他影响该战略顺利实施的相关因素。

2. 中国（上海）自由贸易试验区与传统自由贸易区的本质区别：

(1)中国（上海）自由贸易试验区（Free Trade Zone 简称 FTZ）：它是在中国境内依据法律法规设立的区域性的经济特区。自贸区是一种境内关外的贸易方式，也就是说，一个国家或地区在国家范围内划出一个区域进行对外贸易，而该区域的对外贸易活动不受国家干预，并且区域内部的对外收入实行优惠关税政策。这种自由贸易区的形式打破了传统自由贸易区（FTA）由多国参与的模式，中国自由贸易试验区方式参与决策的主体不受其他国家影响，具有较高的自主性。

(2)传统自由贸易区（Free Trade Area 简称 FTA）：它是一个区域经济贸易团体，该贸易区的建立是由多个国家共同参与并决策实行的。传统自由贸易区的设立是因为多个国家或地区为了满足自身贸易的需求，并扩大对外贸易的市场，从而建立自由贸易区来实现贸易的优惠政策；而具体买卖的形式和条件，不是由某一个参与国决定，而是在所有参与国的共同协定下来制定的，并按共同制定规则的情况下进行交易。

3. 自贸区业务的影响

上海自由贸易试验区的银行业发展目的明确，第一是为了拓展境外银行业务范围；第二是为了拓宽银行业的国际中间业务；第三是为了促进银行业更快实现国际化；第四是为了通过“鲶鱼”效应来加快转变境内银行的发展方式。

第二节 竞争战略理论

战略在本质上就是对某项任务的统筹规划和指导，最终实现资源的有效配置。企业战略，指的是企业为了实现长期发展，获得持续竞争优势，通过分析自身的内外部环境来制定自身对外发展的方向、目标和手段。本文主要研究的是竞争战略理论分析。

迈克尔·波特(Michael Porter)在战略管理领域提出过较多重要思想和理论，他的竞争战略框架阐明了管理者在一般情况下有三种备选战略。企业的成功与否在一定程度上与战略选择息息相关，正确的战略选择一定是符合企业自身的竞争优势从而能够指导企业走向成功。不管在某个行业中，都存在着五种竞争力影响着该行业的整体竞争环境，这五种竞争力决定了该行业未来的发展动向以及盈利模式，被称为五种竞争力模型(Five-force model of competition)。该五种竞争力量主要表现为：替代品的威胁、现有企业的竞争威胁、潜在进入者的威胁、购买者的讨价议价能力、供应商的讨价议价能力。

此外，波特还为管理当局者提供了三种基本竞争战略。如果管理者认识和评估了五种力量，便能努力去改变这五种力量，确定了存在的威胁和机会，进行自我定位，选择与企业竞争优势和所在行业相符的竞争战略。

1. 成本领先战略

该战略的核心是控制企业的内部成本，主要指的是企业要压缩企业产品研发、生产、销售过程中所有成本，最终成为行业中的成本领先者。低成本领导者积极寻求运营过程中的高效率，将成本和费用尽可能地保持在低水平上，企业想方设法削减成本从而形成进入障碍，而另一方面该企业所生产的产品或者服务的质量不能低于行业内部的其他竞争企业，至少应该可以让消费者接受。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库